

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA  
Curso de Administração - CADM

**PESQUISAR, COMO PESQUISAR? O PROJETO DA SANTO  
AGOSTINHO E OS DESAFIOS PARA A EJA CONSULTORIA**

WILLER FERREIRA NEVES

João Pessoa  
Outubro 2018

WILLER FERREIRA NEVES

**PESQUISAR, COMO PESQUISAR? O PROJETO DA SANTO AGOSTINHO E  
OS DESAFIOS PARA A EJA CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos necessários à obtenção  
do título de Bacharel em Administração, pelo  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

**Professora Orientadora:** Diana Lúcia Teixeira  
de Carvalho

João Pessoa

Outubro 2018

N518p Neves, Willer Ferreira.

Pesquisar, como pesquisar?: O projeto da Santo Agostinho e os desafios para a EJA Consultoria / Willer Ferreira Neves. - João Pessoa, 2018.

12 f.

Orientação: Diana Lúcia Teixeira de Carvalho.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de projetos. 2. Pesquisa de marketing. 3. Tomada de decisão. 4. Empresa júnior. I. Carvalho, Diana Lúcia Teixeira de. II. Título.

UFPB/CCSA

**Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Willer Ferreira Neves

**Trabalho:** Pesquisar, como pesquisar? O projeto da Santo Agostinho e os desafio da EJA Consultoria

**Área da pesquisa:** Gestão de Projetos, Pesquisa de Marketing

**Data de aprovação:** 24/10/2018

**Banca examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho  
(Orientadora)  
UFPB

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabiana Gama de Medeiros  
(Examinadora)  
UFPB

## **DEDICATÓRIA**

Aos amigos, família e orientadora, que cocriaram esse trabalho junto comigo através dos incentivos e suporte dados.

## RESUMO

Esse caso tem como objetivo discutir a complexidade na gestão de um projeto e os aspectos a serem considerados na decisão sobre o seu planejamento. No contexto, é apresentado o dilema, baseado em uma experiência real, da Empresa Júnior de Administração (EJA Consultoria), que em setembro de 2018 recebe a demanda de uma complexa Pesquisa de Marketing para a indústria de alimentos paraibana Santo Agostinho. Nesse período, a empresa de consultoria passa por um momento de capacidade limitada de execução de projetos. Nesse sentido, há uma dúvida de como esse projeto pode ser executado da melhor forma mesmo tendo tantas restrições. Os pontos discutidos pelos membros da EJA durante a reunião de *briefing* do projeto Santo Agostinho permitem reflexões ligadas a gestão de recursos em projetos e estruturas de pesquisa de marketing. A situação apresentada no caso, juntamente com as estratégias para sua aplicação em sala de aula, pode contribuir com a aplicação prática de conhecimentos em disciplinas ligadas a Gestão de Projetos, Gestão de Recursos Humanos e Pesquisa de Marketing, além de áreas voltadas para consultoria empresarial.

**Palavras chave:** Gestão de projetos; pesquisa de marketing; tomada de decisão; empresa júnior.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO ..... 7

2 A TAL DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO..... 7

3 O GRANDE (E PROBLEMÁTICO) PROJETO DA SANTO AGOSTINHO..... 9

4 ACEITAR OU NÃO ACEITAR: EIS A QUESTÃO ..... 10

NOTAS DE ENSINO ..... 11

    OBJETIVOS EDUCACIONAIS..... 11

    TÓPICOS PEDAGÓGICOS..... 12

    QUESTÕES PARA DISCUSSÃO ..... 13

    ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA..... 13

REFERÊNCIAS ..... 15

## 1 INTRODUÇÃO

Paris, 1967. Um grupo de estudantes universitários da área de negócios estava insatisfeito com a sua formação, que não permitia contato com a realidade existente no mercado em que iriam atuar. Esta formação se baseava, principalmente, em teorias e atividades em sala de aula, motivo pelo qual o grupo funda a primeira empresa dentro do contexto acadêmico, com o intuito de atuarem como profissionais enquanto alunos.

João Pessoa, 2018. Mais de cinquenta anos depois, o conceito de Empresa Júnior está difundido mundialmente, e os membros da Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba, mais conhecida como EJA Consultoria, estão trabalhando em projetos de consultoria empresarial para o mercado paraibano.

Naquele 26 de setembro de 2018, como acontece usualmente, uma parte dos membros estava trabalhando junto aos clientes e os demais estavam na sede da empresa executando os serviços. Na sala de reuniões, à tarde, a porta da entrada se abre; Anderson e Gabriel entram. Os dois tinham saído para visitar um cliente potencial naquele dia. Assim que entram, chamam logo a atenção dos presentes:

- Pessoal, nós temos um serviço interessante para discutir no nosso briefing e queríamos ouvir as percepções de todos vocês – disse Anderson.

As reuniões de briefing realizadas na empresa acontecem logo após a primeira visita a um cliente, de modo que a equipe que teve contato com o cliente relata qual a demanda e todos os presentes discutem a estrutura do serviço que será oferecido para auxiliar na gestão da empresa visitada. Funciona como um *brainstorming* com o qual qualquer um dos membros da empresa pode contribuir com ideias para construção do projeto. É no briefing que a base dos projetos fica pronta, a qual, ao fim da reunião, é repassada para um dos membros que fica responsável por definir um escopo, cronograma e orçamento para sua devida execução.

Os membros que estavam na empresa naquele instante, além da equipe que acabara de chegar, eram Alberto, gerente de projetos; e Graziela, Felipe e Lúcia, consultores. Todos se reuniram ao redor da mesa na sala de reuniões e então Anderson começou a relatar:

- Boa tarde, pessoal. Acabamos de chegar da Indústria Santo Agostinho, onde tivemos uma reunião com Walber, o diretor de marketing da empresa – comentou Anderson.

- Ele nos falou que tem sérios problemas quanto à falta de informação para a tomada de decisões do seu departamento e que, consequentemente, não tem muita noção da efetividade das ações que executa no cargo – complementou Gabriel.

- Além disso, a empresa, atualmente, tem mais de 10 linhas distintas de produtos e atende a diferentes públicos. – disse Anderson.

- E é aí que a gente entra, né? Ele precisa de informações sobre o consumo dos produtos dele? – perguntou Felipe.

- Sim. – respondeu Gabriel. – Ele quer conhecer o público que consome cada um dos seus produtos e quer a nossa ajuda para fazer a Santo Agostinho crescer e se tornar ainda maior no mercado. Mas... será que temos recursos para realizar um projeto desse porte?

## 2 A TAL DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO

Desde a sua criação, a EJA Consultoria, assim como toda empresa júnior, não tem fins lucrativos e é formada e gerida por estudantes de Administração. As empresas juniores têm como objetivo principal a prática dos conhecimentos obtidos durante a graduação através da execução de serviços nas suas áreas de atuação para empresas do mercado. Na EJA, os alunos obtêm experiências em gestão nas diversas áreas da Administração, por meio da elaboração, negociação e execução de projetos, além do gerenciamento da própria empresa. O processo de seleção de pessoal é feito por meio de um trainee preparatório no qual são desenvolvidas nos



alunos habilidades, como oratória, liderança, negociação, entre outras, por meio de treinamentos e dinâmicas, as quais ajudam a adaptar o perfil dos alunos às qualificações exigidas pelo mercado. Assim que os alunos são selecionados, eles entram na empresa como Consultores

Na empresa, basicamente, são realizadas atividades de consultoria que visam dar suporte à gestão de empresas paraibanas. Dentre as consultorias realizadas, existem projetos na área de RH, Marketing, Finanças, Vendas, Qualidade e Estratégia. Todavia, os serviços mais executados são os de Pesquisa de Marketing. De 2008 a 2018, os mais de 120 membros que passaram pela empresa realizaram mais de 30 pesquisas para empresas da região. Esse é certamente um dos seus serviços de maior renome e o que faz grandes empresas da Paraíba, como a Santo Agostinho, irem procurar a EJA Consultoria.

Com efeito, a empresa é referência em gestão e execução de projetos dentro do Movimento Empresa Júnior (MEJ), assim como no mercado paraibano. Pelo tempo de mercado que a empresa tem, além da conectividade e cultura de compartilhamento disseminada entre as empresas juniores espalhadas pelo Brasil, a EJA conseguiu aprimorar bastante a estrutura com a qual executa pesquisas, tanto em questões técnicas como ferramentais, como cálculo amostral, utilização de softwares, técnicas de aplicação.

Em todos os projetos realizados pela empresa há sempre uma adaptação do escopo do serviço às necessidades do cliente. O serviço se inicia quando os membros identificam os pontos prioritários a serem resolvidos na empresa do cliente durante a reunião de briefing e a partir disso elaboram um serviço que vise solucioná-los. Após a venda do serviço, são levantados os objetivos e problemas a serem solucionados com a pesquisa. Toda a estrutura da pesquisa é, assim, estabelecida com a devida adequação às restrições de tempo e de orçamento do cliente e os seus objetivos. Dessa maneira, dependendo das condições da empresa contratante, a EJA consegue otimizar tempo de aplicação trabalhando com parceiros que atuam na área, o que encarece bastante o serviço, ou consegue diminuir custos fazendo alterações na estrutura da pesquisa.

O desafio constante é que toda empresa júnior tem um alto nível de rotatividade de pessoal e, por terem como *core business* a execução de projetos para o mercado, trabalham quase sempre em capacidade operacional máxima. Dessa forma, é necessária uma boa gestão do conhecimento acerca dos serviços e atividades, exigindo sempre que necessário capacitação de pessoal e uma boa administração dos poucos recursos que têm. Atualmente todos os membros, inclusive os recém-chegados, estão executando algum projeto. Boa parte dos projetos executados por esses membros recebem orientação de professores e profissionais de mercado, com os quais a empresa tem contato.

Graziela e Alberto, sendo os mais antigos, com 2 anos de empresa, acabaram de dar início a uma análise da situação financeira de uma pousada da cidade. Anderson, Lúcia e Gabriel estão totalmente envolvidos com a construção de um plano de negócios para análise da viabilidade de abertura de uma indústria de produtos de beleza na cidade. Felipe, que se forma esse semestre, está finalizando o seu último projeto, uma outra pesquisa de marketing para uma franquia de escolas de idiomas. No momento ele é o maior especialista em pesquisa da EJA, tendo feito 5 projetos na área. O restante dos membros, como ainda não têm experiência com serviços, está auxiliando na execução de uma otimização de processos em uma rede de petshops, sob a orientação de um veterano.

O ano de 2018 está sendo marcante para os 12 membros da EJA Consultoria. Já em setembro, mês que receberam a ligação do senhor Walber, estão a dois projetos e R\$ 5 mil para alcançarem o melhor resultado da história da empresa. Todos já estão ansiosos com o reconhecimento que receberão ao atingirem essa meta, e sabem que com o valor que vão cobrar pelo projeto da Santo Agostinho conseguem alcançar esse resultado. Mas, nesse

instante, a dúvida do pessoal da empresa é em relação a se eles têm pessoal para realizar tamanho serviço nesse momento.

### **3 O GRANDE (E PROBLEMÁTICO) PROJETO DA SANTO AGOSTINHO**

A Santo Agostinho surgiu no mercado em 1998 com o lançamento do cuscuz Santo Agostinho. A empresa foi iniciada apenas com o senhor Arnaldo, sua mulher e seus dois filhos adolescentes. Por 5 anos eles deram conta da produção, até que lançaram uma linha de café em pó e a empresa teve que deixar de ser artesanal para se tornar uma indústria com mais tecnologia.

Na medida em que os criadores da empresa percebiam que boa parte do mercado já consumia os seus produtos, lançavam alguns complementares para estarem ainda mais presentes no café da manhã do seu público. E assim vieram outras linhas, como adoçante, manteiga, biscoitos, cereal matinal, leite em pó, entre outros. Naturalmente, também foram crescendo para outros estados na medida em que produziam cada vez mais.

No entanto, apesar da produção ter crescido muito, a gestão da empresa ficou boa parte do tempo sendo responsabilidade da família e, com isso, ela não acompanhou essa evolução. Nunca tiveram nenhum dado concreto sobre o desempenho dos seus produtos no mercado e boa parte das novas linhas foram lançadas por pura intuição. Nesse cenário, Walber, contratado como diretor de marketing da Santo Agostinho em 2015, desde o seu primeiro dia no cargo está perdido quanto à gestão da empresa. Jamais teve uma base para montar estratégias para os produtos, que atualmente se resumem a campanhas na TV e outdoors, os quais não consegue medir nem minimamente o resultado.

Como boa parte dos outros departamentos, o marketing da empresa sempre foi feito de forma intuitiva. Hoje a empresa distribui produtos para todo o Nordeste, há um ano chegaram em São Paulo e no Rio de Janeiro, mas os gestores não sabem ao certo seu desempenho em nenhum desses locais. Também não fazem ideia do perfil do público dos seus produtos. Foram muitas inovações lançadas, mas sem estratégia alguma quanto a como iriam lidar com o mercado. Apesar disso tudo, eles também querem, dentro dos próximos 5 anos, vender seus produtos no Sul e no Centro Oeste do país. Se depender do diretor de marketing da Santo Agostinho esse desejo vai esperar um pouco. Ele se recusa a continuar arriscando com o investimento cego nas ações promocionais da empresa sem um estudo que sustente essas atividades.

Walber sabia que precisava entender seu mercado antes de qualquer outra ação que fosse tomar, mas não tinha tempo, conhecimento, nem recursos necessários para adquirir informações para a empresa. Foi então que, por meio de uma rápida pesquisa na internet sobre especialistas no assunto, ele descobriu e entrou em contato com a EJA Consultoria. Quando o pessoal chegou na empresa, Walber falou logo:

- Boa tarde! Chamei vocês aqui para me ajudarem com um problema, mas confesso que não sei se vão conseguir.

Os meninos da EJA Consultoria se entreolharam e depois pediram para ele continuar. E ele continuou...

- Estou há dois anos e alguns meses aqui nessa empresa e tudo que faço é dar tiro no escuro! Temos 11 linhas de produtos e se eu dissesse que sei qual deles está bem no mercado, eu estaria mentindo... Tem muita coisa para fazer nessas linhas, mas os patrões não me ouvem! Eu quero fazer coisas diferentes com o marketing da empresa e eu preciso de informações para isso, mas imaginem só, não temos dados concretos de nada além da quantidade de produtos distribuídos. Eu não sei se quem compra nosso café é a dona de casa, se as crianças tomam nosso achocolatado no lanche da escola, se o nosso cuscuz é o mais fofinho em comparação ao dos concorrentes... NÃO SEI DE NADA! Estamos quase lançando

uma linha de waffles congelados, mas não sei nem se alguém consome isso aqui em João Pessoa! Eu preciso me conectar com o mercado, falar com meus consumidores e colher o máximo de feedbacks possível para me ajudar a direcionar essa indústria. Emergencialmente preciso saber sobre nosso cuscuz, nosso café, leite em pó, achocolatado, salgadinhos, cereal matinal, adoçante e biscoito, que pelos números do financeiro, são os que mais vendemos. Eu preciso dos meus próprios números e, mais ainda, da opinião do meu público. Vou precisar do máximo de dados sobre esses produtos que é para eu conseguir verba lá no financeiro para eu fazer minhas coisas. E eu preciso disso tudo para ontem! Não quero mais gastar quase todos os meus recursos com campanha no natal sem nem saber se meus produtos são usados nas receitas da ceia.

Os representantes da EJA ficaram alguns segundos refletindo sobre aquelas informações. Foi quando Walber cortou o silêncio com um:

- E aí, vocês conseguem me ajudar?

#### **4 ACEITAR OU NÃO ACEITAR: EIS A QUESTÃO**

Durante a reunião de briefing, os membros da EJA buscavam alternativas para viabilizar um projeto que ajudasse o diretor de marketing da Indústria Santo Agostinho. Assim, começaram a discutir prós e contras:

- Acho interessante o projeto, e vamos aprender muito trabalhando com essa empresa. Imaginem só, a Santo Agostinho, uma das maiores indústrias locais na nossa lista de clientes! Já faz um tempo que não atendemos uma empresa tão grande e essa com certeza atrairia muitas outras quando colocássemos no portfólio – comentou Alberto.

- Sim! Esse com certeza será um case que poderemos mostrar para todo mundo. Sabemos que vamos precisar de clientes se quisermos continuar com os bons resultados anuais. Só me preocupo com a viabilidade de executarmos o projeto. Acredito que será necessária uma pesquisa extensa, por conta da quantidade de produtos que a empresa tem. Além disso, para cada produto temos um mercado diferente para analisar e não teremos pessoal para executar tanta pesquisa assim – afirmou Graziela.

- Exato! Esse é um ponto a se considerar. Walber também comentou que o seu departamento recebeu um orçamento muito baixo para o semestre, cerca de R\$ 50 mil, do qual já foi gasto um pouco mais da metade. O restante desse valor será utilizado para pagar a pesquisa e a execução das estratégias que ele espera que sejam definidas para cada linha de produto até o final do próximo mês – relatou Gabriel.

- Ele vai precisar de muito dinheiro para botar em prática as estratégias que sugerimos com base nos resultados da pesquisa. Acho que a gente vai ter que cortar o máximo de custos possível nesse projeto de pesquisa se a gente quiser que ele tenha orçamento para executar os planos de ação – afirmou Alberto.

- Sem contar que estamos todos já ocupados com outros serviços e que ainda temos que treinar o pessoal novato que nunca fez pesquisa – afirmou Lúcia – Outra coisa que tenho dúvida, como será a amostra dessa pesquisa? – perguntou.

- Não sei. Só sei que, para atender todas essas restrições, vamos necessitar de uma amostra diferente da que normalmente usamos – respondeu Graziela.

- Tudo bem. Então, vamos condensar todos esses pontos que a gente levantou e vamos conversar com os professores para ver como podemos montar essa pesquisa. Pode ficar responsável por isso, Graziela? – perguntou Alberto.

- Posso sim – ela respondeu.

O briefing foi finalizado e Graziela anotou em seu caderno os seguintes pontos:

- ✓ Montar projeto de pesquisa de marketing;
- ✓ Falar com professores;
- ✓ Estudar amostragem;
- ✓ Treinar pessoal;
- ✓ Cronograma de 2 meses;
- ✓ Empresa com pouco orçamento.

No entanto, todos sabiam que essa não era uma reunião definitiva. As informações que Graziela anotou precisariam de novas discussões. Diante do contexto e das necessidades da Santo Agostinho, esse seria um projeto que a EJA deveria aceitar? Será que os membros teriam como executar o serviço com excelência? Quais os riscos de se envolverem em um projeto que mudaria a realidade tanto da Santo Agostinho como da própria empresa de consultoria? Essas foram algumas questões que pairavam na sala de reuniões da EJA quando todos se despediram.

## NOTAS DE ENSINO

### OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O intuito principal do caso em questão é de gerar reflexões acerca da complexidade na elaboração, execução e gestão de recursos em projetos organizacionais, bem como de projetos de pesquisa de marketing. Dito isso, sugere-se que o caso seja utilizado em disciplinas de graduação nas áreas da Administração, como Gestão de Projetos e Pesquisa de Marketing e em disciplinas *stricto sensu* de pós-graduação ligadas a Consultoria Empresarial.

A partir do contexto apresentado, o caso consegue abordar, não exclusivamente, temas como (a) a alocação de recursos em projetos organizacionais, (b) adaptação de projetos de pesquisa em contextos com recursos restritos; (c) tomada de decisão e implementação de projetos de pesquisa. De uma maneira geral, o professor pode se utilizar do caso para fazer seus alunos refletirem acerca da decisão a ser tomada pela empresa, que tem seu contexto gerenciado também por alunos, o que pode despertar transferibilidade para o caso.

Esse material pode contribuir com o aprendizado e desenvolvimento de competências relacionadas a decisão na alocação de recursos organizacionais e, especificamente, dentro de um projeto. Têm-se, assim, um caso no qual os alunos podem exercitar o processo de tomada de decisão, ao estruturarem uma forma, ou caminho, para chegarem a uma solução que sirva como resposta para a dúvida maior da empresa na situação apresentada. Desse modo, espera-se que os alunos possam desenvolver as competências de avaliação de alternativas e tomada de decisão sobre projetos organizacionais e de pesquisa de marketing, compreendendo a complexidade das decisões em um contexto com recursos humanos e financeiros escassos, considerando as peculiaridades da formação da EJA Consultoria.

A seguir, segue um quadro referente a algumas das competências trabalhadas que podem ser trabalhadas com a ajuda desse caso nas disciplinas aqui sugeridas:

DISCIPLINAS	COMPETÊNCIAS TRABALHADAS
Gestão de projetos	Alocação de recursos em projetos
	Métodos de gestão de projetos
	Planejamento de projetos
	Gestão de riscos
	Levantamento de requisitos
Pesquisa de marketing	Identificação de restrições para a pesquisa

Consultoria Empresarial	Levantamento de objetivos
	Construção de pesquisas
	Análise da viabilidade de uma pesquisa
	Diagnóstico em empresas
	Construção de solução empresarial

### **FONTE DE DADOS**

Para o levantamento de dados para elaboração desse caso foi necessária a realização de algumas entrevistas com pessoas que estavam ligadas à EJA Consultoria na época em que o projeto apresentado no caso foi recebido. Tais entrevistas foram feitas presencialmente e de forma semiestruturada, com quatro dos membros da empresa da época: a dupla comercial que negociou o projeto assim como os outros dois da equipe que estruturou o projeto e era responsável pela sua execução.

Essas conversas foram transcritas, com autorização dos respondentes, na medida em que eram realizadas e levantaram, basicamente, os relatos de cada uma dessas pessoas acerca do momento de briefing para definição da estrutura desse projeto e do estudo realizado posteriormente para o seu planejamento e avaliação da sua viabilidade de execução. Algumas conversas informais com os entrevistados e observação participativa do próprio autor do trabalho na época do projeto da Santo Agostinho complementaram os dados obtidos com as entrevistas, além da análise de documentos com registros sobre as especificações do projeto.

### **TÓPICOS PEDAGÓGICOS**

Recomenda-se a utilização desse caso em sala de aula da seguinte maneira:

1. Antes de apresentar o caso, o professor pode reservar 10 minutos para levantar com os alunos o que eles conhecem sobre empresas juniores e como elas funcionam. Se necessário, ele pode pedir para os alunos fazerem uma rápida pesquisa sobre “o conceito de empresa júnior” e pedir para comentarem os seus achados;
2. No instante seguinte, o professor pode comentar como funciona a metodologia de Caso para Ensino. O caso pode ser ligeiramente apresentado para os alunos e explicado como será sua aplicação em sala;
3. Em uma aula com no mínimo 2 horas de duração, o professor pode reservar 40 minutos para os alunos façam a leitura do caso e pensem em soluções para as questões ligadas a ele. Para aulas com menor duração, recomenda-se que os alunos leiam em um momento antes da aula;
4. Após a leitura individual, o professor pode solicitar ao alunos que se unam em grupos (de preferência de até 4 pessoas) e nesse momento comentar que cada grupo agora é uma equipe da EJA Consultoria que tem que tomar decisões sobre o projeto da Santo Agostinho. Aqui, ele pode pedir que cada grupo pense em uma solução para cada questão em 40 minutos;
5. Recomenda-se que, uma vez identificadas as soluções, cada grupo apresente, em 5 minutos, as que levantou para o restante da turma;
6. O professor pode anotar as características de todas as soluções apresentadas pelos grupos no quadro e no final das apresentações discutir com toda a turma como cada uma das alternativas levantadas podem ser incrementadas;
7. Após a revisão conjunta de todas as alternativas, o professor pode retomar aspectos técnicos e teóricos sobre o tema e comentar alguns pontos da literatura que poderiam ajudar a solucionar as questões, isso sendo de forma imparcial, ainda sem insinuar uma alternativa indicada;
8. O fechamento do caso pode ser feito com a turma decidindo uma só alternativa para cada questão, levando em consideração tudo que foi discutido até então.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Para auxiliar na aplicação do caso e nas reflexões que ele se propõe a gerar, sugere-se quatro questões para serem discutidas entre os alunos. O professor, ao utilizar o caso e analisar a pertinência dessas questões com o tema trabalhado em sua disciplina, fica livre para adotá-las ou não como instrumento complementar ao caso.

1. Como você elaboraria o projeto de pesquisa da Santo Agostinho, caso fosse gestor da EJA? Defina as etapas de maneira que a pesquisa pudesse ser realizada de maneira eficiente e eficaz.
2. Em que momento desse projeto a equipe da EJA Consultoria pode encontrar maior dificuldade para executar? Por quê?
3. Diante da situação da EJA Consultoria, como deve ser feita a alocação de pessoal no projeto da Santo Agostinho? O que justifica essa escolha?
4. Qual decisão deveria ser tomada pelos membros da EJA Consultoria: aceitar ou não o serviço de pesquisa de marketing para a Santo Agostinho? Fundamente sua resposta.

## ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

- 1. Como você elaboraria o projeto de pesquisa da Santo Agostinho, caso fosse gestor da EJA? Defina uma estrutura de forma a atender a todas as suas restrições e requisitos.**

Como resposta a essa pergunta, podem ser feitas reflexões acerca das metodologias de gestão de projetos e qual seria a melhor estrutura para o contexto. Das diferentes técnicas de gerenciamento, todas envolvem o projeto desde a sua fase de elaboração. Existem as metodologias ágeis (ou leves), que são adaptáveis e envolvem mais o cliente com o projeto e as metodologias tradicionais (ou pesadas), que têm natureza preditiva e são mais burocráticas em relação ao comprimento dos processos previamente definidos. É interessante se utilizar da melhor parte de cada uma dessas metodologias, na medida em que possam ser aplicadas ao projeto (KEZNER, 2016). O projeto sob a perspectiva do PMBOK (guia tradicional da gestão de projetos) é um grupo de processos planejados e controlados de maneira rigorosa, de forma que garanta a qualidade e previna riscos ao longo da sua execução. Já a perspectiva no Agile (linha das metodologias ágeis) é a de uma estrutura formada por pacote de entregas, que são pensados, testados e implementados ao longo do projeto, focando e se adaptando no que é mais importante para o cliente (SANTOS, 2014). Os alunos podem pensar em ambas as perspectivas para o projeto em evidência no caso. Com a adoção de um método ágil, têm-se a possibilidade de diminuir custos, tempo e necessidade de pessoal e ainda assim ter qualidade (TOURINHO, 2018). No entanto, a pesquisa de marketing tem suas complexidades. Cada etapa da sua estrutura deve ser sistematicamente planejada previamente, porque, cientificamente, ela tenta responder a hipóteses prévias e o caminho a ser seguido deve ser assegurado para garantir a sua veracidade. Para isso, ela segue, geralmente, o processo de definição de um problema, desenvolvimento de abordagem, estruturação da pesquisa, coleta de dados, preparação e análise de dados e preparação e apresentação de um relatório, sucessivamente (MALHOTRA, 2011).

- 2. Em que momento desse projeto a equipe da EJA Consultoria pode encontrar maior dificuldade para executar? Por quê?**

Aqui cabe a reflexão sobre os possíveis desafios na execução das etapas da pesquisa de marketing. Os alunos podem sugerir prováveis dificuldades e riscos na execução do projeto e como a situação da empresa no momento abordado pode agravar ainda mais esses desafios. A fase de campo, ou coleta de dados, é uma parte bastante sensível da pesquisa, pois está estritamente ligada aos maiores custos, demanda de tempo e demanda de pessoal do projeto (ZIKMUND; BABIN, 2011). Essas questões podem ser evidenciadas como dificuldades a serem enfrentadas e ultrapassadas pela EJA Consultoria.

**3. Diante da situação da EJA Consultoria, como deve ser feita a alocação de pessoal no projeto da Santo Agostinho? O que justifica essa escolha?**

Nessa questão, vale a consideração da situação apresentada ao longo do caso, em que há poucas pessoas com disponibilidade ou realmente preparadas para execução do projeto, o qual demonstra certa complexidade de execução. Dependendo das escolhas feitas pelos alunos, quanto à estrutura do serviço, cada uma pode exigir quantidades e qualificações diferentes em relação aos recursos humanos para a execução (TRENTIM, 2014). Os alunos podem idealizar uma estrutura para definição de uma equipe para executar o serviço do caso. Um bom processo de alocação começa com o planejamento da gestão de pessoas no projeto, que normalmente abrange tópicos como papéis de cada integrante, processo de recrutamento e seleção, plano de treinamento, salários, bonificações e metas, entre outros pontos que também podem ser abordados. Nesse sentido, os pontos fundamentais são a definição de competências necessárias para execução do projeto e o desenvolvimento dessas competências nas pessoas (internas ou externas à organização) do projeto (CAVALCANTI, 2016). Os papéis fundamentais na equipe da pesquisa de marketing são a do pesquisador, que se preocupa em controlar e garantir a qualidade na execução, e a do entrevistador. Qualificações mais genéricas para a equipe de aplicadores da pesquisa se referem à saúde, sociabilidade, comunicabilidade e experiência dos seus membros, visto que deve haver preocupação com esses pontos para que não interfiram no resultado final de alguma forma. É preciso que sejam realizados treinamentos para essa equipe compreender as práticas indicadas para aplicação da pesquisa, seguindo o processo de uma entrevista comum, com uma abordagem natural, realização de perguntas, sondagem, registro de respostas e encerramento da entrevista (MALHOTRA, 2011).

**4. Qual decisão deveria ser tomada pelos membros da EJA Consultoria: aceitar ou não o serviço de pesquisa de marketing para a Santo Agostinho? Fundamente sua resposta.**

Para a resolução dessa pergunta, é interessante que os alunos tenham conhecimento acerca das restrições na realização de pesquisas, tópico principal a ser considerado nessa questão. Para tanto, pode ser discutido sobre a decisão de realizar uma pesquisa de marketing em termos de custo e benefício, pontuando aspectos como escassez de recursos para a execução do projeto, necessidade e possibilidade de aplicação dos resultados obtidos na pesquisa, além de motivações e objetivos claros para realização desse tipo de projeto (MCDANIEL; GATES, 2005). Pode ser comentado pelos alunos, também, que, com a devida análise da viabilidade ou da relação custo-benefício da pesquisa, o projeto pode sofrer algumas adaptações para diminuição de custos, mesmo considerando os riscos que podem causar na execução da pesquisa como um todo. Isso porque, a empresa não deve deixar de obter informações sobre o mercado em que se atua, mas quando não tem os recursos mínimos para execução de uma pesquisa em sua estrutura formal, que garante a qualidade nos resultados conseguidos e aumenta a segurança na tomada de decisão, é recomendável que ela não execute tal projeto

(MALHOTRA, 2011). Para a tomada da decisão acerca de executar ou não o serviço apresentado, os alunos devem seguir por uma linha racional, de modo que ponderem sobre o contexto, para assim chegar a uma conclusão. Uma sequência lógica para se chegar a uma decisão racional passa pelos seguintes pontos: (1) definição do problema, o qual no caso em questão está relacionado à execução ou não da pesquisa de marketing; (2) levantamento dos critérios, como custos envolvidos, recursos necessários, retornos, entre outros; (3) a devida ponderação dos critérios, que pode considerar quais dos parâmetros escolhidos são mais importantes para a empresa; (4) definição de alternativas relevantes, alternativas como terceirização da coleta de dados da pesquisa, execução do projeto só com produtos da curva ABC, amostragem com menor nível de confiança, além de outras várias possibilidades aplicáveis ao caso; (5) classificação das alternativas com base nos critérios definidos; e (6) escolha da alternativa com maior valor percebido depois da avaliação. (BAZERMAN, 2014)

## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; BENASSI, J. L. G.; ARAÚJO, C. **Gerenciamento ágil de projetos**: aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.  
 KEZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2016.  
 MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2011.  
 NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Como fazer pesquisa de marketing**: um guia prático para a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2017.

## REFERÊNCIAS

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.  
 CAVALCANTI, F. R. P. **Fundamentos de gestão de projetos**: gestão de riscos. São Paulo: Atlas, 2016.  
 KEZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2016.  
 SANTOS, F. dos. Gerência de projetos ágil ou PMBOK®? Technology Leadership Council – Brazil. IBM Community. Disponível em: <<https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbre/entry/mp208?lang=en>>. Acesso em: 20 set 2018.  
 MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2011.  
 MCDANIEL, C.; GATES, R. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.  
 TOURINHO, Y. P. L. F. **As dificuldades em aplicar o framework scrum em um ambiente dominado pelo ciclo de vida em cascata**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação). Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL Virtual. São José dos Campos: 2018.  
 TRENTIM, M. H. **Gerenciamento de projetos**: guia para as certificações CAPM e PMP. São Paulo: Atlas, 2014.  
 ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.